

經濟論叢

第137卷 第1号

降旗武彦教授記念號

献 辞	山 田 浩 之	
情報ネットワークと企業間関係	浅 沼 萬 里	1
役員兼任と企業間関係の測定	佐 藤 義 信	22
一般システム理論と組織論	岸 田 民 樹	42
大手小売業の競争戦略	西 口 義 展	61
企業間組織についての一考察	麻 生 幸	83
途上国企業経営：飛躍へのステップ	中 川 多喜雄	104
会社支配の発展類型	三 戸 浩	120
日仏多国籍企業の人事管理	尾 子 哲 男	138
スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成	赤 岡 功	159

降旗武彦 教授 略歴・著作目録

昭和61年1月

京 都 大 学 經 濟 學 會

大手小売業の競争戦略

—POS システム利用形態からの考察—

西 口 義 展

はじめに

脱工業化社会の到来を迎えて、今日のわが国社会は、金融・通信の自由化、消費者ニーズの多様化、経済のソフト化などに象徴されるように、構造的に大きく変化しつつある。

こうした構造的な環境変化に適応し、また自らに適した課業環境を創造するには、各企業は、その変化の動向に絶えず注意を払いつつ、自らの将来の姿を描き、それに向けて一貫して迫る企業戦略を策定することが、より必要となってきた。と同時に、その戦略の効果的展開には、その戦略に適合した組織機構と管理過程を動的に策定することが、どうしても必要となる。

ところで、今日の新情報通信網時代において、各企業はコンピュータをベースとした自社の経営情報システム (Computerized Information System: CIS) を自社内に限定し、その閉鎖体系内で、意思決定に必要な情報の合理的生産方法を追求するという従来の開発・利用から、その合理性追求の限界を克服するために、また事業領域の新たな選定や障壁の再構築のためにも、戦略的手段として深化・拡大するよう求められている。

たとえば、親会社と関係・子会社間のオンライン化によるシステムの外延化、ないしは VAN 利用による異・同業種間結合など、他企業をもまき込む外部指向のシステム開発が、上記目的のために、先進的企業によって積極的に展開され、他対抗企業も競争上の優位性確保のために、否応なしに新たな対応を迫られている。

こうした CIS の外部へのネットワーク化の進展は、既存の業界、競争業者構成、さらには産業構造にまで変化を及ぼしつつある。と同時に、企業内部において、CIS は外部への拡大に呼応して、従来以上に、企業の経営戦略、組織機構、管理過程と深くかかわり、これらとの整合性の如何が、経営効率に大きな影響を及ぼすまでになってきている。

A. D. Chandler, P. F. Drucker, などの研究によれば、組織の機構は戦略に従う傾向があり、組織の効率性は、この両者の適切な整合性があってはじめて可能になるという。他方、H. A. Simon, J. G. March, J. M. Stopford などは、組織機構が戦略に制約を課すとも指摘している。

では、こうした戦略と組織機構との相互規制関係にあって、CIS はそれらとどのような関係に立つのであろうか。これら3者の適合関係を見出すことが、筆者のめざすところであるが、研究成果は、まだ、そこまでには至っていない。

今回の報告は、その意味では、中間報告の域を出ないが、その1歩として、戦略と CIS との関係をみるために、わが国の企業が現実に展開している企業戦略を、M. E. Porter の競争戦略の概念に依拠して考察し、その戦略概念の有効性を CIS と関連づけて吟味する。

事例として、今日の構造的な環境変化に対し、対蹠的な戦略展開をしている大手小売業——西武流通グループとイトーヨーカ堂グループをとりあげる。なかでも、それらグループの中核的存在である総合スーパーに焦点をあて、それらの企業行動から、それぞれの企業戦略を概観する。そこでは、主として、POS（販売時点情報管理）システムの利用形態に注目し、戦略の形成・展開に果たす CIS の今日的役割を考察するとともに、今日の情報化社会にあって、複数戦略の同時遂行の可能性を示唆する。

I 環境変化と大手小売業の対応

わが国における小売業の業態は、戦後の経済発展とともに著しく変化してきている。

今日、小売業といわれるものには、百貨店、総合スーパーの大型店をはじめ、日常生活必需品に特化している食品スーパー、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストア、さらには、情報型小売業といわれる最近の各種無店舗販売業、そして従来からの中小小売業、各種専門店などがあり、その業態は多種多様である。

本報告で事例としてとりあげる大手小売業は、その傘下に上記の各種業態もっているが、その中で中核をなす総合スーパー (General Merchandising Store GMS) は、高度経済成長時代に大量生産—大量消費を結びつける流通革新の旗手として登場し、衣料品と食品を主体とした基礎生活消費財を低価で大量に販売することによって急成長してきた。しかし、昭和48年の石油ショック以来、GMS の成長は、百貨店と同様、停滞気味である。それは大規模小売店舗法による出店規制が足かせともなったが、一方では、コンビニエンス・ストアや無店舗販売の急成長が示すように、小売業全体の斜陽化を意味するものではない。GMS のこれまでの大型店の多店舗展開による低価量販路線が、経済社会の成熟化ならびに情報革命の進行にともなって変換を求められているといえるのである。

よりいえば、消費者がメーカー主導の標準的な大量生産品によって支配される受身的存在から、いまや物質的な豊かさのなかで、精神的・文化的充実を求める生活者として、自己探求的な能動的な存在へと変化してきたこと、こうした生活価値観の変化、消費の質的变化、消費行動の変化に対応すべく、メーカーは ME 革命を背景に、多品種少量生産方式への転換や既存の流通チャネルの再編を試みるなど、自己変革をはかっているが、GMS も自らの業態を再規定するよう求められているのである。

それと同時に、他方、革新的な情報処理・通信技術の社会的基盤が整備され、情報ネットワーク化が進展するなかで、キャッシュ・カードやクレジット・カード、さらには最近脚光を浴びている IC カードなどが、異業種提携により、その便益性を高め、広く一般に普及する一方、双方向 CATV キャプテン・シ

システムなどの利用による新しい流通形態が出現してきている。

また、こうしたニューメディアを背景に、各種無店舗販売の登場、物流業者など異業種からの新規参入、さらには生協をはじめ、地域顧客に密着して販売の活性化をめざす中小小売業の協業的情報ネットワーク形成による対抗など、既存の流通機構は社会の情報化という技術側面からも構造的に変化しつつあり、GMS も、流通産業それ自体の変容のなかで、自らの事業領域、機能のありようを、技術革新への対応面からも見直すよう求められているのである。

以上の動向に対処するため、大手小売業は従来の低価量販を追求する一方、消費者ニーズの多様化・個性化に対応した質販店への脱皮をはかるといふ両面作戦を展開している。

包装の無駄を省いて安さと実用性・機能性を強調する商品開発や、ボックス・ストアへの進出などは前者の例といえよう。

また、消費者の参加によるポピュラー・ファッション衣服の販売、住関連の第三商品群への進出、さらには、従来のメーカー別・素材別店頭陳列から用途別・ライフスタイル別の関連商品群陳列への変更、個別対面販売の強化などは後者の例にあたろう。

以上をより積極的に推進するために、大手小売業のなかには、規模別の店舗管理方式を改め、顧客ニーズに対応して特化した店舗の分化を押し進めているところもある。

今後の新しい方向として注目に値するのは、西武流通グループの「塚新」（尼崎市）にみるように、ハイテク時代の都会的センスと下町情緒を融合させたコミュニティを創造し、そのなかに店舗を位置づけ、活性化をはかろうとするトータルなアプローチである。

以上、概観するように、大手小売業は環境変化に対応して、種々の施策を試みているが、なかでも注目されるのは、VAN、キャプテン・システム、双方向CATV、POS システムなど、革新的な情報技術を積極的に活用し、自らのCISの外延化ないしは企業間結合などによって、新たな流通システムの構築を模索

していることである。こうした大手小売業の経営行動は、それらの企業戦略とどのようなかわり方をしているのであろうか。

II 大手小売業の POS システム利用形態

本節では、大手小売業にあって、対蹠的な戦略展開をしていると考えられる、イトーヨーカ堂グループ（以下、IY グループと略称）と西武流通グループ（以下、SS グループと略称）を事例としてとりあげる。なかでも、その中核をなす GMS に焦点をあて、各グループの POS システム利用形態を、まず考察する。POS システムの利用方法は、今日の企業行動を適切に表現しており、かつ、「組織の戦略はその行動から最もよく推論される」¹⁾ と思うからである。

1 イトーヨーカ堂グループ

イトーヨーカ堂は、戦後、衣料品のチェーン・ストアを母体として、食品販売に進出し、そのきめこまかな鮮度管理のノウハウを経営全般に活用して、首都圏を中心に集中出店し社業を伸ばしてきた。

現在、イトーヨーカ堂は、直営の123店舗以外に、百貨店のヨーク・マツザカヤ、大森京成、コンビニエンス・ストアのセブン・イレブン・ジャパン、スーパーマーケットのヨーク・ベニマル、ヨーク・マート、外食のデニーズ、ファミリー、ディスカウント・ストアのダイクマ、衣料専門店のステップス（紳士服）、メリーアン（婦人服）、など、その傘下に多数の提携・子会社を有し、一大グループを形成している。しかも、これら構成企業を、セブン・イレブン・ジャパン、ヨーク・ベニマル、デニーズのように、当初から別会社としてスタートさせ、優良の上場企業にまで育ててきたところに1つの特色がある。

大手小売業の経営管理には、オーナーの個性が強く反映する傾向がある。流通業界の風雲児といわれるダイエーの中内功社長と対比して、慎重居士の伊藤

1) R. E. Miles & C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Inc., 1978. 土屋守章・内野崇・中野工訳「戦略型経営」ダイヤモンド社、昭和58年、9頁。

雅俊氏といわれるほど、その手堅い、精密な経営は有名である。同社が数字信奉者の集団といわれ、同業他社と売上高を競い合うよりも、“小さく積み上げて大きく儲ける”収益性を重視し、数値とマニュアルによる厳密な経営を全部門、全社員に至るまで徹底して浸透させているのも、こうしたオーナーの個性の反映といえる²⁾。きめこまかな鮮度管理を必要とする生鮮食品販売で、他社の追随を許さないのも、堅実をモットーにするオーナーの個性に負うところが大きい。

POS システムの利用形態においても、その手堅さをみる。イトーヨーカ堂は、大手スーパー各社よりも、いちはやく百億円投資して、全店舗（122社）全商品（約60万点）を対象に、JANコード（日本の共通商品コード）を統一使用するPOSシステムを導入し、——全店で8千台、1店舗平均60～70台——60年秋完了を目途に実施に移している。（日本経済新聞、昭和60年4月26日）

それは、従来の大量一括仕入——低価量販の流通システムを支えてきたスーパー・問屋間オンライン受発注システムを高度化しようとするものである。その狙いは、未納や過剰在庫をなくし、顧客の欲する商品を適時に適量だけ店頭で陳列するため、多品種・少量・短サイクル型の生活商品供給システムを構築するにある。すなわち、EOSとの連動によるPOS端末機の全店一斉稼働は、売れ筋・死に筋の商品情報を即時・的確に把握できることから、従来の問屋毎の一括集中仕入方式を改め、新たに設ける窓口指定問屋に、受発注単位の小口化（包装単位の小口化、多頻度配送）と受発注タイミングの短縮化（週単位から日時単位の納品）を厳守させ、単品管理を徹底しようとするにある。“売れる商品を適時・適量、売り場に投入する”いわば、流通過程にトヨタのカンバン方式に類似したjust-in-timeの商品納入体制づくりに主導権をとうとうとするものである。このシステムづくりは、セブン・イレブン・ジャパンでの実験をベースにしており、ここにも、経営の手堅さがうかがわれる。ちなみに、セブン・イレブン・ジャパンは、60年秋、約130億円投資して、全国2650店舗に、

2) 林薫「ダイエー商法・イトー・ヨーカ堂商法」こう書房、昭和59年、55～66頁、107～124頁。

双方向通信機能をもつ POS を備えるとともに、グラフィック表示専用パソコンを組み合わせた新システムを設置し、以前の POS システムをさらに高度化する計画である。（日経産業新聞、昭和60年7月18日）

なお、イトーヨーカ堂は、57年3月、「業務改善委員会」を設置し、全社的な経営効率化を推進しているが、21世紀戦略として、下記のことを重点施策として設定している。（日本経済新聞、昭和60年5月12日）

- ステップ1 売れない商品を店頭・倉庫から排除
- ステップ2 売れ筋商品の店頭投入（現段階）
- ステップ3 POS による単品管理の徹底（現段階）
- ステップ4 配送システムの革命
- ステップ5 売れ筋の違いによる店の個性化
- ステップ6 スタッフ部門の業務改善
- ステップ7 基礎固めの上での新規事業の展開

2 西武流通グループ

西武流通グループは、58年、それまでの西武百貨店、西友、西武都市開発、西武化学工業の基幹4グループに、西武クレジット、西武オールステート生保、朝日航洋、レストラン西武の4グループを新たに加え、その名も西武セゾン・グループと称し、これら個々の基幹グループの周辺に機動性のある小企業集団を配置して、グループの強化をはかっている³⁾。このグループ再編は、リスクの分散、潜在的余剰人員の吸収との見方もできるが、脱工業化社会における生活総合産業を積極的に指向した多角化戦略展開の布陣とみるべきであろう。

紙面の制約上、これら個々のグループについて詳述できないが、SSグループの取り組みが、IYグループのGMS専念路線と対蹠的であることを示すために、若干、触れると、ヘリコプター輸送業界最大手の朝日航洋は、筑波科学博でヘリコプターによる旅客輸送を手掛けたのを機に、今後、全国で各地の空港を結ぶコミュニティ事業を展開しようとしている。60年10月、大阪エアー・ウ

3) 椎塚武「西武流通集団」ダイヤモンド社、昭和59年、12～17頁。

ューズを吸収合併したのも、関西新空港へのアクセスといえる。(日経産業新聞、昭和60年4月23日)西武化学工業は、これまで関係会社を通して、西友などにコンニャク、豆腐、めん類などの伝統的食品を供給してきたが、「朝日食品」(食品加工)、「丸上」(のりメーカー)の吸収合併を機に、社名も“朝日工業”と改め、従来の農業関連、建設資材関連の事業に、食品加工を付加し、バイオを使った新しい食品開発の体制を強化している。(日経産業新聞、昭和60年6月14日)

SSグループのデベロッパー、西武都市開発は一戸建て・マンション・別荘の分譲販売から不動産物件仲介、ホテル建設など多角的な事業展開をしているが、なかでも年収1500万円以上の高額所得者を対象とした別荘販売、京都洛西「桂坂」の高級住宅分譲における抵当証券と住宅ローンを組み合わせた新たな金融サービス、CATV局をはじめとした新しい広告媒体の積極的活用などは、生活の質の向上と変化の動向に、グループ内企業の連携によって対応しようとするものである。(日経産業新聞、昭和60年8月13日)

西武百貨店と西友は、SSグループにあって車の両輪である。“田舎百貨店”と伝統ある老舗百貨店から蔑視されながら、「既存の体制を否定し、……つねに革新性を問い続け、しかも新鮮で挑戦的な意欲に燃えた風土をつくってきたことが4分の1世紀の間に西武百貨店を驚異的に発展させた」⁴⁾といわれる。この挑戦と革新の経営風土は、今日の成熟化社会への対応においても、同社の商品開発・販売・店舗展開の諸政策にみることができる。同社の重点施策⁵⁾：(1)生活者の志向を重視した食生活への対応、(2)ファッションの個性化と多様化への対応、(3)カジュアル・インテリアの強化・拡充は、西武池袋店に象徴的に表われている。同社の食品館は、食の合理化・省力化ニーズからグルメ志向に対応できる品揃えと売り場の分化が進んでいる。また同スポーツ館では、初心者からプロ用までの品揃えをなし、スポーツ・アドバイザーによる個別対面販売を

4) 椎塚武、前掲書、49頁。

5) 椎塚武、前掲書、18～24頁、97～139頁。

ここで、西武百貨店・西友の戦略と重点施策の概要は、本書に依拠している。

強化している。インテリアのハビタ館も、顧客の個別化に対応した独自デザインの家具販売に特化している。こうした店舗内部のリフレッシュ戦略に加えて、冒頭に述べた。“生活遊園地”をキャッチフレーズにしたショッピング・センター、「塚新」（尼崎市）は、単に高い商業集積による商品・サービスの充実だけでなく、季節感のある街をつくり、消費者のモノ離れに対応しようとする、従来のビル方式の百貨店を否定したところに、同グループの挑戦と革新をみる。西友も、地域の文化と生活に密着したコミュニティの形成を通じて、量販店から質販店への転換を目ざしている。コミュニティホール、スイミングプール、ジムなどの市民交流の生活諸施設のほか、銀行、郵便局、クリニックなど公益施設の誘致や、さらには、グループ内企業の連携による生命保険代理業、不動産仲介業、キャッシング・サービス、旅行センターの店内開設は、生活総合センター化をめざすものである。と同時に、そこに大規模な情報センター機能を盛り込むことによって、多彩なニューメディアを市民に開放し、持ち込まれる情報も流す生活情報発信基地としての未来志向の店舗づくりでもあるといえる。また商品政策としての“無印良品”、“主婦の目ブランド”、“故郷銘品”など、消費者参加の商品開発・販売や、西武百貨店商品の積極的導入は、消費の個性化・高級化志向に対応した質販店への脱皮を狙った取り組みといえる。

西武クレジットは、セゾンカード会員の獲得・組織化、さらには、グループ外異業種との提携による加盟店・顧客の共有と、カード使用場面の拡大を通して、グループ全体の業容拡大に貢献する主要な戦略的位置にある。

西武情報センターの役割は、グループ全体のコンピュータ会社として、情報処理・分析、通信の技術・ノウハウを、そして、情報を共同利用することによって、規模の経済性、シナジー効果を追求するにある。ちなみに、西武クレジットは、60年6月、西武情報センターを通して、同社がこれまで保有していた顧客データベースの5倍の記憶容量をもつ大規模データベース（1000万人分の顧客情報の蓄積・処理が可能）を稼働させ、与信限度設定、効率的債権回収法の割り出し、DM販促のために、シミュレーションや高度な統計処理を行い、

新しい顧客情報システムの完成をめざしている。(日本経済新聞, 昭和60年5月6日) また, 60年10月には, 米国データカード社製のカード発行機械を導入し, 流通系クレジットでは, 初めてカード発行の自社製造に踏み切り, 本格的に顧客の開拓・固定化に乗り出している。(日経産業新聞, 昭和60年10月25日)

以上みるように, SS グループは, IY グループと異なり, 事業の多角化, セゾンカード会員の獲得に重点を置いた戦略展開といえる。このことは, POS システムの利用形態においても, 顕著な差異をみる。

すなわち, SS グループは, 関東・関西の直営・傍系を含む全店に, POS システムを, 一応, 導入してはいるが, IY グループほどきめこまかな受発注システムまでには, まだ止揚していない。それよりも, 顧客の開拓・組織化と, カードに付与するサービス内容の充実を優先し, POS システムは VAN による信用照会, 決済をもこなせる複合処理端末として, カードの多機能化, 情報のネットワーク化を支援するマイクロ・コンピュータ的な位置づけにある。

III 両グループの競争戦略の差異

本節では, POS システムの利用形態に着目して, 両グループの戦略の型を M. E. Porter の3基本戦略——低原価戦略, 差別化戦略, 集中化戦略——の概念に依拠して考察する。

(1) M. E. Porter の競争戦略からの考察

M. E. Porter は, 「競争戦略とは, 業界内で防衛可能な地位をつくり, 5つの競争要因にうまく対処し, 企業の投資収益を大きくするための攻撃的または防衛的なアクションである」⁶⁾と定義し, 5つの競争要因—新規参入の脅威, 代替製品の脅威, 顧客の交渉力, 供給業者の交渉力, 競争業者間の敵対関係—が一体となって競争の激しさと収益力を決めるが, そのうち競争相手よりも最も強い要因が戦略の決め手になる⁷⁾という。

6) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.

土岐坤・中辻万治・服部照夫訳, 「競争の戦略」ダイヤモンド社, 昭和58年, 55頁。

7) M. E. Porter, 邦訳前掲書, 20頁。

IY グループは、POS システムを、現下のところ、単品管理に限定利用し、徹底した受発注業務の合理化によって、低コストで業界平均以上の収益を確保し、最優位に立とうとする戦略、すなわち、コスト・リーダーシップ戦略をとっていると、概略いえそうである。よりいえば、POS システムによって、個々の商品の売れ筋・死に筋情報を的確に把握し、この情報にもとづき、売れる商品を適時・適量、店頭に陳列すべく、商品別窓口指定問屋に、小ロット多頻度配送を要請することが可能となる。このことは、IY サイドにとっては、過剰在庫、腐敗廃棄の無駄の排除と、未納による売上損失を減少させ、低コストの実現につながる。供給サイドにとっても、過剰在庫、返品による利益が、配送コストを上回る限り利益につながる。

いずれにしろ、IY グループは POS システムに巨額の投資をし、それによって得られる川下情報によって、川上の問屋・納入業者をオンライン受発注システムに組み込み、彼等のスイッチング・コストを高め、垂直統合を強める中で、コスト面でのリーダーシップをとろうとする戦略であるといえる。

一方、SS グループは、生活総合産業化のための事業の多角化に呼応したカード会員の獲得を重視し、その後、“より顔のみえる顧客”とする顧客組織化路線をとっている。

同グループが、“主婦の目ブランド”にみるごとく、消費者参加のオリジナル商品の開発に意欲的に取り組んでいること、CATV 利用のホームショッピング実験やダイレクトメール事業を積極的に展開していること、流通系クレジット界で初めてカードの自社製造に踏み切ったことを考え合わせると、同グループは、グループ外企業との提携によるカードの多機能化と多様な便益の提供を、そして、それを支援するシステム開発、ないしは、それを媒介するネットワーク形成を、主要な戦略手段として、新たな参入障壁を優先して構築していると解せる。IY グループとの対比において、あえていえば、カード会員のニーズに対応した市場の細分化をはかり、それぞれに特定の商品・情報・サービスを提供する差別化戦略といえる。

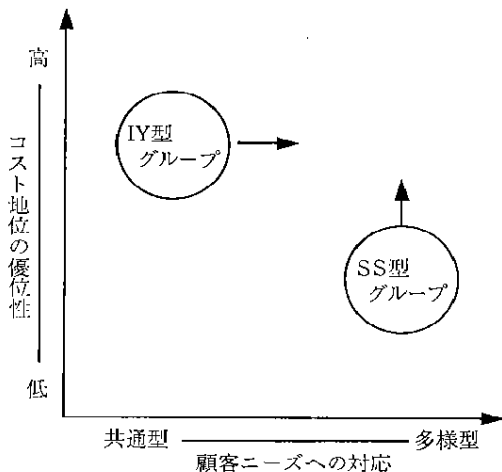
(2) 「戦略間グループ競争」の関係

競争戦略の構成要素間の整合性に着目した M. E. Porter の「戦略グループ」の概念⁸⁾は、両グループの戦略差異を、より一層、明確にしてくれる。しかし、戦略マップづくりには、特に決まったやり方がないだけに、タテ軸、ヨコ軸に何をとりかか問題である。

彼の提示する専業度と垂直統合度とによるマップ⁹⁾において、垂直統合度を物の流れの段階を取り込む程度と考え、専業度を、GMS の主力商品である食品・衣料などの基礎生活商品の総売上高に占める割合、逆の見方をすれば、業務の多様性の程度と解すれば、SS は垂直統合度が相対的に低く、業務が多様なグループに属し、IY は垂直統合度、専業度とも相対的に高いグループに属するといえそうである。しかし、SS グループ内の朝日工業にみる連携による内製化は、IY グループの

POS システムによる窓口指定問屋の川上統合にくらべ、SS の垂直統合度が低いとは、一概にはいい切れない。むしろ、彼の示す戦略間の市場相互依存度によるマップ¹⁰⁾のほうが示唆に豊む。図1に示すように、縦軸に顧客ニーズへの対応として、共通ニーズ対応型と多様性・個性対応型をと

図1 戦略グループ間の関係



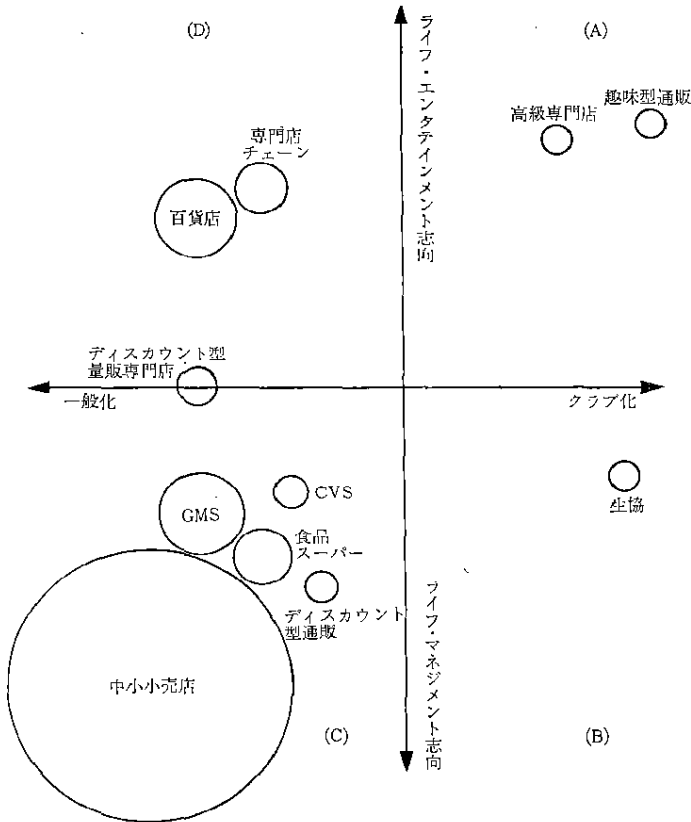
8) M. E. Porter, 邦訳前掲書, 182~183頁。

Porter は、戦略グループとは各戦略次元上で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業グループであると定義している。

9) M. E. Porter, 邦訳前掲書, 184~186頁。

10) M. E. Porter, 邦訳前掲書, 193~198頁。

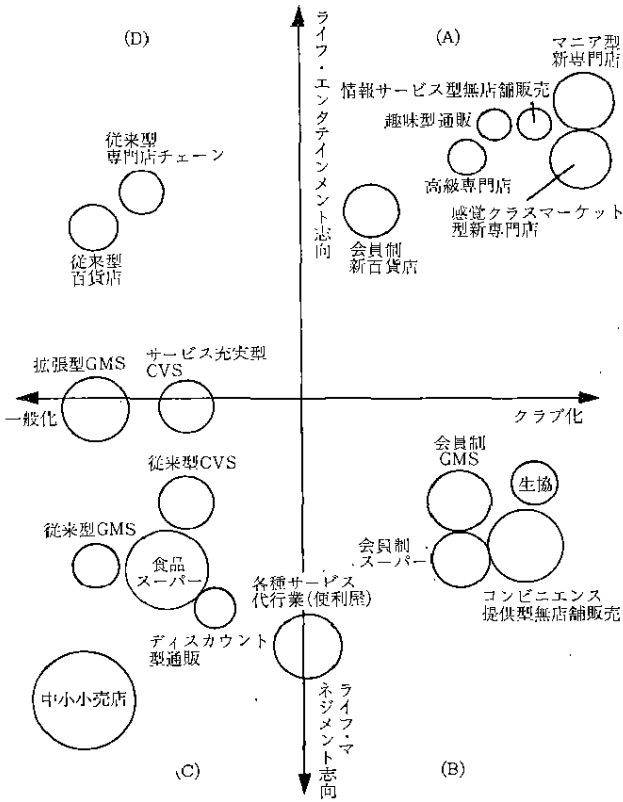
図2 現在の小売業態ポジショニング



出所：流通産業研究所編、「流通産業の情報革命」日本経済新聞社、昭和60年、206ページより。

れば、IY は GMS 専門度が高く、単品管理専用の POS システムによる問屋統合を強め、コスト地位で優位に立ち、万人共通ニーズ商品の購買層を対象とする戦略グループに、SS はサービス提供度、ブランド指向、グループ・シナジー効果による営業力に比重を置き、特定ニーズ対応商品を購買する多様な層

図3 情報社会の小売業態ポジショニング



出所：流通産業研究所編、「流通産業の情報革命」日本経済新聞社、昭和60年、208ページより。

を対象とした戦略グループに属すると、相対的にいえよう¹¹⁾。

このことは、IY と SS とは戦略間グループ競争の関係に立ち、両者は長期的な環境適合を競い合う関係にあることを示している。

11) この図は、W. K. Hall が、「8業種にみる逆境下の生き残り戦略」(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、昭和56年、1・2月号)で、企業戦略のあり方を分析するのに用いた「競争上の地位」の概念図に類似するともいえる。

では、両グループは、今後、どのような方向をとるのであろうか。また、現在の両グループの戦略は、どのように意義づけられるのであろうか。

流通産業研究所が開発した“情報社会の小売業態のポジショニング”¹²⁾は、この疑問に示唆を与えてくれる。それは、図2、図3に示すように、タテ軸に「生活ニーズ」(ライフマネジメント志向—ライフエンタテインメント志向)、ヨコ軸に「顧客の限定度」(一般化—クラブ化)をとり、4つの象限の中に、小売業の現在・未来を位置づけるものである。同研究所は、「1990年代に向けての小売業の課題は、コンビニエンス提供、エンタテインメント提供、クラブ化にある」¹³⁾として、なかでも、大手小売業は、情報ネットワークの高度化と業際融合化のなかで、生活総合産業への転換が求められているとする。

このことは、いまのSSグループのカード会員獲得路線は、外部から内部に向かう戦略として、まず、業務の拡張とカードの多機能化による便益の増大とを表裏一体として進め、顧客を組織化する大捕罟網作戦であり、同研究所のいう、会員制百貨店・会員制GMSへの移行をめざす初期段階にあるとの予見を与える。

IYグループは、現段階では、ライフ・マネジメント路線に専念し、まず、CISの外延化ないしはPOSシステムによる川下情報力によって、川上の垂直統合をはかり、内部の合理化を徹底したのち、川下に立つ自らの人材ノウハウ、余裕資金などの経営資源を新規事業に振り向ける、いわば、内部から外部に向かう戦略と位置づけられる¹⁴⁾。このことは、同グループの21世紀戦略をみても明らかであるが、その方向が、会員制へ移行するのか、それとも、付帯サービスの充実、豊富な品揃えをはかりつつ、同研究所のいう、“拡張型GMS”“サービス充実型CVS”をめざすのか、いまのところ明らかでない。

12) 流通産業研究所編、「流通産業の情報革命」日本経済新聞社、昭和60年、205～211頁。

13) 流通産業研究所編、前掲書、218頁。

14) 土屋守章、「企業と戦略」リクルート、昭和59年、176～177頁。

土屋教授は、垂直統合は、その結果として生ずるアンバランスのために、経営多角化を導きやすい傾向がある。とくに、川下のハード面での余剰にともなう人材・ノウハウ等のソフト余剰は、長期間、放置できないので、他事業への経営多角化を促す作用があると指摘している。

(3) 複数戦略追求の可能性

M. E. Porter は、低原価、差別化、集中化の3基本戦略のうち、そのいずれかを徹底して追求しなければ窮地に立つと述べている¹⁵⁾

前節では、IY グループと SS グループとがいま進めている戦略は、前者は低原価戦略であり、後者は差別化戦略であると、相対的にいえるとした。

しかし、西武百貨店・筑波店や西友・能見台店のメカトロ店におけるコンピュータとロボットとの連動による商品自動運搬システム・立体自動倉庫の実験は、店内物流作業とコストの削減を、そして、その浮いた時間・人員を対面販売に投入し、サービスの向上をはかるといふ、全体としては差別化に比重をかけながらも、低原価をも志向した試みといえる。

また IY グループの中核企業、セブン・イレブンでは、味のファッション化時代を迎え、POS システムを駆使して多様化する消費者ニーズを吸み上げ、たとえば、ヤング向けポテト食品、“じゃがまるくん”の例にみるごとく、新商品の開発に役立てるなど、売れると見ると、すぐさま供給できる体制をもっている。低価格・長時間営業を売り物にするコンビニエンス・ストア業界にあって、同社は最も優れたコスト地位を維持しながら、同時に、他社と一味ちがう商品開発、高鮮度品の適時・適量陳列、キメ細い宅配サービスなど、高品質提供テクノロジーによって、顧客サービスの差別化をも、同時に追求しているとの見方もできる。

M. E. Porter は、集中戦略では低原価も差別化も達成できるとするが、特定の顧客層とか、特定の地域市場とか、絞り込まれる市場ターゲットとは、一体、どれぐらいのサイズなのか、また、経営全体の中で、いずれの事業部門に、機能分野に、低原価と差別化のどちらを、どの程度に適用するかが問題となる。

IY グループは、売上高よりも収益を重視して、首都圏という特定の地域市

15) M. E. Porter, 邦訳前掲書, 64~68頁。

Porter は、すべての業界にあてはまるわけではないがと断った上で、市場シェアと収益性との間には、U字型の関係が、一応、成り立つとして、3基本戦略のうち、どれが当該企業にとって適切なかを決定すべきであるとする。

場にターゲットを絞り、主として食料品・衣料品の仕入分野で、低原価に比重をかけた集中化戦略を展開しているともいえるのではない。

また SS グループの差別化戦略も、商品・サービスの差別化に比重を置いた集中化戦略であるとの見方もできる。すなわち、カード顧客を性別・年齢・職業・趣味など、いくつかの共通項でくくり、それら細分化された特定ターゲット、異質な「ニーズの束」¹⁶⁾に、特定の商品・サービスをもって対応するという、いまのカード会員獲得路線は、もともとていねいに扱う目的で策定された特定ターゲットであり、Porter の定義からすれば、集中化戦略の範疇に入る。

しかし、IY グループの首都圏に限定した市場ターゲットであれ、SS グループの細分化されたカード会員の市場ターゲットであれ、それら特定ターゲットが、いつまでも同じサイズであるとは限らない。また同じ訴求ポイントの核によって同一状態に維持できる保証もない。Porter 自身も、「集中戦略は、つねに達成可能な市場シェアの大きさという点では欠点をもつ」¹⁷⁾と指摘している。両グループは、両戦略の比重の置き方は異なるけれども、一方では、万人の共通ニーズに対応する基礎生活商品を仕入面で低原価化に努力し、他方では、市場を細分化し、それぞれの顧客ニーズに対応する特色のある商品の開発・提供とサービスの差別化を進めつつ、今後は、より広範な市場を対象に、生活総合産業として、フルラインの商品・サービスを提供する製品市場戦略をとろうとしている。

市場サイズの観点からみれば、全国規模での店舗展開やカード会員の増加は、当初の特定ターゲットそれぞれを、波及効果も手伝って徐々に拡大させるであろう。その時、SS グループのように、差別化に比重をかけた戦略をとって

16) 伊丹敬之、「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社、昭和60年、83～105頁。

伊丹教授によれば、「ニーズの束」とは、顧客の買うサービスの束に、価格が加わったものであり、その構成要因は、(1)製品の機能(品質・デザインを含む)、(2)補助的サービス、(3)価格に大別される。このニーズの束への対応は、束全体のバランスを保ちながら、訴求ポイントを明確にして、時とともに変化させていくことが必要であり、ニーズの束の異質性への対応が、市場細分化であり、その場合、訴求の焦点づくりと資源の集中が鍵であるとする。

17) M. E. Porter, 邦訳前掲書, 62頁。

ても、特定市場ターゲットの拡大にともない、経験曲線の効果のために、徐々に、コスト効率を高めることも可能になる。

Porter は、差別化戦略ではコストを無視してよいのではなく、コストが第1目標でないにすぎない。しかし差別化は本来コストを食うものであり、一部特定市場を対象とするだけに、市場シェアの拡大、コスト地位の確立とは両立しない¹⁸⁾、と述べている。

しかし、上述の方向で、両グループの市場がより一層拡大し、わが国市場全体に及んでも、比重の差はあるにしても、この両戦略併存の状態が続く場合も充分にありえる。これを集中化戦略と呼ぶのならば、“狭く絞られた市場ターゲット”とは、一体、どの程度のサイズをいうのかが、やはり問題として残る。

また、差別化に比重をかけて市場拡大をはかった場合、それぞれの時点で、それを差別化戦略と呼べるか、どうかは、業界のなかで特異だとみられる創造的なものが、依然として、そこにあるか、また新たなニーズに対応した再細分化によるコスト圧迫や管理の複雑化を、いかにうまく克服するかにかかろう¹⁹⁾。

同・異業者の参入や顧客ニーズの変化によって、従来の差別化訴求ポイントが失効するか、市場細分化にともなうコスト・管理の複雑化に耐え切れなくなるか、によって低原価が支配的な状態へと変貌することもありうる²⁰⁾。

18) M. E. Porter, 邦訳前掲書, 59~60頁。

19) 河野豊弘, 「現代の経営戦略」ダイヤモンド社, 昭和160年, 235頁。

伊丹敬之, 前掲書, 106頁。

○河野教授は、差別化と細分化とは、本来、異なった概念であり、規模の大きな生産者しか、両者を取りえないと主張する。そして、製品ライフサイクル (PLC) の時期によって、差別化、細分化、非価格競争を使いわけが必要があり、PLCの成長前期には、製品差別化が、成長後期および停滞期には市場細分化が有利であるとする。

○その市場細分化には、生産の論理と衝突する危険があり、その解決策として、伊丹教授は、(1)細分化をあきらめるか、(2)生産の論理が許す程度に、セグメントを大きくするか、(3)生産工程、製品設計上で、ユニット構成方式によって、大量生産に近いメリットを出すかであるとする。大手小売業では、食料品の詰め合せに、ユニット構成 (リーゴ) 方式をみるが、何万種にも及ぶ商品 (付帯サービスを含めて) につき、PLC および製品・市場ポートフォリオの考え方を、現実問題としてどこまで適用できるかが、キーとなる。

20) 土屋守章, 前掲書, 74頁。この状態は、土屋教授がいわれる差別化された商品・サービスがコモディティ化することであり、その場合、前注、伊丹教授の解決策のいずれをとるか、新たな決定を迫られる。

しかし、今日、製造企業が ME 技術を利用して、基本的には、量産システムをとりながら、製品設計・生産工程で部品の共通化をはかり、多品種少量生産 (FMS) を指向しているように、大手小売業も、量販をベースとしながらも顧客ニーズの多様性に合せた多品種少量販売の可能性があるともいえる。今日の情報化社会は、その可能性を秘めている。

このように考えてくると、わが国の大手小売業が、いま進めている競争戦略は集中化戦略といえなくもないが、情報ネットワーク化が進展するなかで、革新的な情報処理・通信の諸技術を、自らの情報システムの中で巧みに高度化し、それを手段として、事業の種類によって、商品の種類によって、また製造・仕入・販売など機能の別によって、差別化と低原価の戦略を使い分けた、ないしは、いずれかに比重をかけた複類戦略を同時に遂行しながら、新しい道を模索しているといえる²¹⁾。

むすびに代えて——戦略との関係——

選択される戦略に適合的な組織、CIS とは、どのようなものが次に問われる。むすびにあたって、若干、触れておきたい。

コンティンジェンシー理論をベースとした R. E. Miles & C. C. Snow の「適応サイクル」ならびに環境適応の4戦略タイプは、戦略—組織機構・管理過程—CIS の3者の適合性を考察する上で、有益な視座を与えてくれる。

要約的に述べれば、「適応サイクル」²²⁾は、企業が環境に適応していく上で、経営者はある特定の製品・市場領域を選定し、経営資源の投入を決定するという「企業者的問題」、また、その製品・市場に対応する適切な技術を選択し、システムを創案する「技術的問題」さらに、これら2局面を実行する上で、不

21) 河野豊弘、前掲書、171頁。

河野教授の調査によれば、日本の企業は、成長製品と安定製品、量産品と多産少量品、受注品と見込み生産品など、製品構成でバランスを重視する傾向があるという。大手小売業においても、この傾向があるともいえる。

22) R. E. Miles & C. C. Snow、邦訳前掲書、16～40頁。

確実性を減少させ管理できる組織機構や管理過程を決定する「管理的問題」の3つの問題を、整合性をもって、同時に解決しなければ環境に適応できないとするものである。

その場合、組織がこれら3問題を、どのように解決するかによって導き出されたのが、環境適応の4戦略タイプ——「防衛型」「探索型」「分析型」「受身型」である²³⁾。なかでも、前3者は M. E. Porter の3基本戦略と類似する点が多い。ここでは、個々のタイプについて言及するだけの紙面の余裕がないので省略する。

この類型に事例をあてはめれば、IY グループは「防衛型」、SS グループは「探索型」と相対的にはいえよう。しかし、ここでも、前者は防衛型に比重をかけた「分析型」、後者は探索型に比重をかけた「分析型」とする方がより適切であろう。

よりいえば、IY グループは、防衛型の特徴である狭く限定した製品・市場で、コスト効率を重視し、市場浸透をめざす集権的統制の機能別組織に、相対的に類似することから、その CIS はPOS システムを単品管理専用端末として中央の大型コンピュータの厳格な統制下におき、上から下への長い縦のループをもった集権的なシステムが支配的と推察される。

SS グループは、探索型の特徴である広範な事業領域で、市場機会を探索し素早く反応するため、公式化・標準化が低度の柔軟な分権管理システム、すなわち、問題解決・効率指向よりも問題発見・結果指向の製品別事業部制組織に、相対的に近いことから、その CIS も、基幹グループ個々の自律性を尊重し、ある程度、独自のシステム開発・利用を認め、基幹グループ間の緩い横断的結合のもと、相互の情報交換を重視する分権的 CIS に比重があると推察される。西武情報センターは、まさに、グループ全体の情報センターとして各基幹グループからの情報を共有し、これら多様な情報を各グループのニーズに合わせて分析・加工し、情報の商品化、商品への情報付与をするなど、情報面から

23) R. E. Milles & C. C. Snow, 邦訳前掲書, 41~126頁。

ループのシナジー効果を高める位置にあり、POS システム もある程度の自律性をもったマイクロコンピュータとしての多機能化の方向に位置づけられていると推察される。

今井賢一教授の説に則していえば、相対的には、前者は「ネットワーク A」であり、情報 A（形式情報）が、後者は人的接触重視の「ネットワーク B」に相当し、情報 B（意味的情報）が、中心的な役割を果たすといえる²⁴⁾。

こうした戦略と CIS との適合性につき、J. C. Camillus & A. L. Lederer は、「CIS は戦略と組織機構ならびに管理システムの形態に一致するよう設計されるべきであり、それは、組織の計画、管理統制の一要素として、効率的な管理システムのルールにのっとっているべきだ²⁵⁾とする。しかし、その CIS の設計方法は種々あり、どれを選択するかは、当該企業の過去のシステム開発経験、現有の CIS、そして将来の企業の位置づけの中で考慮されるべきだとする。彼等は、(1)システム開発・利用の自由度、(2)日常業務取引と意思決定支援を両極とする中での機械化対象領域の比重のかけ方、(3)中央集中処理と独立分散処理を両極とする中でのハードウェア構成のあり方の 3 次元的接近による適合モデルを提示している²⁶⁾。そこでは、W. Glueck, M. E. Porter, R. E. Miles & C. C. Snow の戦略タイプを関連づけ、安定—低原価—防衛に対応する適合 CIS として、大型コンピュータによる厳格な統制下での日常業務取引中心の CIS を想定し、他方、成長—差別化—探索に対応する CIS としては、独立・分散的なマイクロコンピュータによる意思決定支援に比重を置いた弾力的システムを想定している。これら両極の中に、縮小—集中化—分析を位置づけ、CIS もその中間型とする。紙面の制約上、これ以上の言及はできないが、本報告での事例は、この仮説にほぼ妥当するといえる。しかし、まだまだ吟味すべき点があり、今後より一層、研究を深化させ、稿を改めて報告する予定で

24) 今井賢一、「情報ネットワーク社会」岩波新書、昭和60年、70頁。

25) J. C. Camillus & A. L. Lederer, "Corporate Strategy and the Design of Computerized Information Systems," *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 3, 1985. 35 p.

26) J. C. Camillus & A. L. Lederer, *Ibid.*, p. 36~p. 41.

ある。]

なお、本報告で用いた両グループの動向に関する資料は、主として新聞報道に基づいている。その意味では、憶測のそしりをまぬがれないが、今後、両グループ、さらには、ダイエーの協力が得られるならば、本格的調査に入り、本報告での推察の当否を確認したい。

最後に、長年、ご指導を賜った降旗先生に厚く御礼申し上げるとともに、一層のご発展とご健康をお祈り申し上げます。

(昭和60年11月19日、脱稿)